



## Tien jaar Bouwstenen – Marc van Leent

Tien jaar geleden schreef ik samen met het RIGO de publicatie Bouwstenen voor Sociaal. Opdrachtgever was VROM. Ooit een machtig ministerie. Maar thans komt geen van de begrippen Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu nog in de naam van een enkel ministerie voor. Milieu heet nu Klimaat en Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening zijn nu slechts 'gewone' binnenlandse zaken. Maar dit geheel terzijde.

Minister van VROM was toen Ella Vogelaar en zij was van de stedelijke vernieuwing, wij herinneren ons de Vogelaarwijken. VROM gaf ons opdracht om na te denken over de manier waarop maatschappelijk vastgoed kan bijdragen aan stedelijke vernieuwing, meer in het bijzonder aan voorzieningen die van belang zijn voor leefbare buurten en wijken. De ondertitel van de publicatie heette kortweg "Vastgoed voor voorzieningen, een handreiking". Daarmee was 'de bedoeling' met een paar simpele woorden vastgelegd. Deze bedoeling kleurt de publicatie van tien jaar geleden maar ook de activiteiten van het platform Bouwstenen voor Sociaal sindsdien. Je kan niet over maatschappelijk vastgoed praten zonder het ook over de maatschappelijke voorzieningen te hebben.

VROM ging niet alleen over de stedelijke vernieuwing maar ook over de woningcorporaties. In Den Haag leefde het idee dat corporaties een groot deel van de maatschappelijk vastgoedopgave op zich konden nemen. Immers, zij hadden verstand van vastgoed, ze hadden een aantoonbaar belang (ook financieel) en - niet onbelangrijk - ze hadden de middelen.

Het liep echter anders. Wouter Bos voerde de verhuurdersheffing in, Ella Vogelaar ruimde het veld, en later legde Stef Blok het investeringsbeleid van corporaties nader aan banden. Woningcorporaties verdwenen grotendeels uit het veld van maatschappelijk vastgoed. En VROM? Die sloot in 2010 definitief haar deuren.

Met Bouwstenen voor Sociaal verliep het veel beter. Nadat VROM haar deuren had gesloten, bleek er genoeg animo om - ook zonder subsidie - verder te gaan. Bottom up heet dat .... en nu zitten we met z'n allen hier.

In 2008 kwam de crisis en gemeenten begonnen zich langzaam te bezinnen op hun vastgoedrol. Er werden buurthuizen gesloten onder het motto: "geen geld meer naar stenen". De exploitatie van multifunctionele accommodaties werd op afstand gezet. En verkoopprogramma's werden actief opgestart.

In de periode 2010 - 2015 werden door gemeenten veel vastgoednota's geschreven. Ik heb op de site van Bouwstenen een stuk of tien van die nota's bekeken. Er vallen me een paar dingen op:

1. Ze lijken erg op elkaar (het netwerk functioneert blijkbaar goed!)
2. Het gaat zelden over de 'bedoeling'.
3. Twee woorden domineren: "nee, tenzij". "We doen niet aan vastgoed, tenzij het moet of niet anders kan".

Hoezo "nee, tenzij"?



Ik wil twee argumenten noemen om daar anders tegenaan te kijken. Op de eerst plaats zijn gemeenten van het publieke domein. Bij parken en pleinen is daar nooit discussie over. Waarom dan wel bij publieke ruimtes als bibliotheken, scholen en wijkcentra? Omdat er een dak op zit? Gelukkig maar, zou ik zeggen.

Op de tweede plaats vinden gemeenten dat ze juist van faciliteren zijn. Ze redeneren: “We gaan het niet meer zelf doen, we gaan het juist mogelijk maken dat anderen het gaan doen”. Elke facility manager weet dat het bieden van ruimte bij uitstek een vorm van faciliteren is. Het hebben van vastgoed is geen kerntaak, hoor ik dan. Nee, zo ken ik er nog wel één. Het hebben van personeel is ook geen kerntaak. Vastgoed en mensen heb je nodig voor de publieke opgave.

De bedrijfskunde maakt onderscheid tussen de dingen goed doen, en de goede dingen doen. Tussen efficiency en effectiviteit. Als niet duidelijk is wat de goede dingen zijn, dan zullen professionals zich vanzelf concentreren op de bestaande dingen zo goed mogelijk te doen. Dan gaan ze zich concentreren op taken in plaats van (afwezige) doelen. “Nee, tenzij” negeert in feite de bedoeling van maatschappelijk vastgoed. Dat maakt vastgoedorganisaties bedoelingsloos, of nog korter: doelloos.

[Dit filmpje](#) laat zien wat er dan kan gebeuren:

Wat zien we hier in feite? Ik zal het u zeggen. De verdedigers zijn zo geconcentreerd - zeg maar gedruild voor hun taak, dat ze al het andere uit het oog verliezen. De bedoeling ontsnapt hier letterlijk en figuurlijk aan hun aandacht.

Als ik de vertaling naar het maatschappelijk vastgoed maak, zie ik het volgende:

- De linkerverdediger heet Kees en Kees heeft tot taak de kostprijsuur zo goed mogelijk uit te rekenen en te bewaken.
- Daarnaast staat Wilma en Wilma weet alles van de Wet Markt & Overheid; op dat gebied staat ze haar mannetje.
- Aan de rechterkant staat Erik en Erik is de specialist Wet Primair Onderwijs die als geen ander de juiste verdeling van kosten in de gaten houdt.

Als verdedigers primair op zulke taken worden aangesproken, worden die taken doel op zich. In andere woorden: de systeemwereld zingt zich los van de leefwereld. Voormalig politicus Jan Terlouw vond de ‘wet’ het mooiste voorbeeld uit de systeemwereld. Hij benadrukte echter dat de wet niet zonder geweten kan, die de toepassing van de wet in goede banen leidt. Naar analogie van deze vergelijking zou je kunnen zeggen dat de regels zinvol zijn, zolang ze maar worden toegepast in het licht van de bedoeling.

Wie naar de activiteiten van Bouwstenen van de afgelopen jaren kijkt, ziet veel aandacht voor die systeemwereld. Projecten als “kostprijsdekkende huur”, “in control!” en ‘spelregels’ getuigen daarvan. Daar is natuurlijk niks mis mee, behalve als je de context waarbinnen je die regels moet toepassen uit het oog verliest.

De bedoeling is brandstof voor professionals. Niemand gaat het (maatschappelijk) vastgoed in om zoiets als de Wet Markt & Overheid optimaal te mogen toepassen. Mensen willen een bijdrage



leveren aan onderwijs, zorg of een mooiere stad. Dat motiveert ze. Als je dat niet kan bieden, zullen de beste professionals hun werk elders gaan zoeken. Dan resteren de technocraten.

Ik wil graag nader op de bedoeling ingaan. Het is immers geen aan- en uitknop die je na jaren van bezuinigingen weer even aanzet. Over de bedoeling moet je nadenken. Daarover moet je in gesprek met elkaar. Ter oriëntatie reik ik u verschillende bedoelingen aan:

1. de eerste heb ik al genoemd: wij willen met vastgoed en vastgoedkennis bijdragen aan voorzieningen voor vitale wijken, dorpen en steden, een gebiedsgerichte bedoeling.
2. ik heb de volgende bedoeling ontleend aan de volkshuisvesting: wij willen dié maatschappelijke organisaties huisvesting bieden die daar op eigen kracht niet in kunnen voorzien, een gebruikersgerichte bedoeling.
3. en mijn eigen favoriet: wij willen het publieke domein versterken met het realiseren van openbare voorzieningen, een publieksgerichte bedoeling.

Als u deze voorbeeld-bedoelingen even op u laat inwerken, zult u de betekenis ervan doorgronden. Een bibliotheek kan je zien als een verzameling boeken, maar ook als een plek waar verschillende sociale klassen elkaar treffen. Dat laatste perspectief vraagt een andere locatie en ander gebouw als de eerste. Een “goede” bedoeling geeft richting, samenhang én betekenis.

U zult ook ontdekken dat vastgoedeigendom een middel is dat niet altijd hoeft te worden benut. Zoals Uber, de grootste taxicentrale ter wereld geen taxi’s heeft, en AirBnB, de grootste hotelketen ter wereld geen kamers, zo kan blijken dat uw vastgoedbedrijf geen eigendom nodig heeft om de bedoeling te realiseren. Denk in dat verband eens aan de Makelpunten die veel gemeenten hebben ingericht. Daar is beslist meer uit te halen.

Ik wil eindigen met een hartstochtelijke oproep voor meer elan en ondernemerschap. Het tij verandert. Economisch kan er weer meer en - als ik zo de zaal inkijk - zie ik ambitie genoeg.

Wat we nodig hebben, zijn toegewijde en anticiperende vastgoedorganisaties die vertrouwd zijn met het sociale en culturele domein. Die letterlijk weten wat er lokaal te koop is. Die liever bestaande gebouwen transformeren dan nieuwe bouwen. Die weten dat multifunctioneel gebruik nooit vanzelf gaat en die samen met gebruikers innovatieve concepten ontwikkelen. Sectorverbindend en anticiperend

Het maakt me niet uit wie die handschoen oppakt. Maar als corporaties niet mogen, gebruikers niet kunnen, beleggers geen interesse hebben en gemeenten toch niet willen, dan hebben we nieuwe partijen nodig. Ik heb wel eens de Voorzieningen Compagnie geopperd. Als ze er niet zijn, dan maken we ze!

Kortom, waar is de partij die niet reactief opereert maar proactief. Die niet spreekt van “Nee, tenzij” maar van “Ja, graag”?